



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

LUANNA FERREIRA DA SILVA

**PERCEPÇÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília – DF

2012

LUANNA FERREIRA DA SILVA

**PERCEPÇÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração da
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE),
da Universidade de Brasília, como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em Gestão Universitária.

Orientadora: Profª Drª Magda de Lima Lúcio

Brasília – DF

2012

LUANNA FERREIRA DA SILVA

**PERCEPÇÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova a monografia do Curso de
Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília da aluna

LUANNA FERREIRA DA SILVA

Profª Drª Magda de Lima Lúcio

Professora-Orientadora

Profº Drº José Marilson Martins Dantas

Professor-Examinador

Brasília – DF

2012

Ao meu amado esposo, Otacilio, por seu amor incondicional que me desperta a curiosidade em sempre buscar o conhecimento que me faz crescer e evoluir. Companheiro, confidente e ouvinte de todas angústias, questionamentos e dúvidas do eterno processo de aprendizagem desta vida.

À querida tia Maria, por sempre me incentivar a tentar novas possibilidades sem ter medo de errar. Ao seu carinho e ao seu eterno amor que conheci desde criança e me acompanha até hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a vida e a possibilidade de buscar novas experiências.

Aos meus queridos pais, Gomes e Socorro, que mesmo com todas as diversas dificuldades desta vida, lutaram com sabedoria para me ensinar o que é a vida, quem é próximo e quem sou eu mesma. Obrigada por tudo!

Aos meus queridos irmãos, Leonardo, Andrey, Araceli, João e Marianna, que sempre me amaram e me ensinaram a amar. Eu não seria eu sem vocês.

Ao meu amado esposo, que sempre esteve ao meu lado com seu singular amor, para vivermos juntos “literalmente” tudo que aparece.

À querida prof^a Magda, que me orientou neste trabalho, sempre respeitando minhas colocações e incentivando “minhas percepções” para construirmos juntas o que era necessário.

À Universidade de Brasília e aos participantes desta pesquisa, sem eles não seria possível a realização deste trabalho.

Aos meus queridos colegas de curso e aos professores, pelos momentos de alegrias, inquietações, questionamentos, vivenciados juntos me tornando uma pessoa melhor e mais consciente da Instituição da qual fazemos parte.

RESUMO

Este estudo pretende verificar as percepções construídas dos servidores técnico-administrativos sobre suas satisfações/insatisfações em trabalhar na Universidade de Brasília. O objetivo geral é identificar a atribuição de significado para as dimensões de satisfação no trabalho propostas por Siqueira (2008) – satisfação com salário, com colegas, com chefia, com natureza do trabalho, com as promoções – relacionando as percepções dos servidores à luz do interacionismo simbólico, uma perspectiva teórica que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos interpretam os objetos e as outras pessoas com as quais interagem e como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas. No estudo, são apresentados conceitos e opiniões de vários autores sobre gestão de pessoas, satisfação no trabalho e interacionismo simbólico, por entender serem assuntos ligados ao que se pretende pesquisar. A pesquisa é qualitativa e a abordagem utilizada para análise dos dados é o interacionismo simbólico. Participaram de entrevistas semiestruturadas seis servidores técnico-administrativos, respondendo a questões relativas a suas satisfações/insatisfações das dimensões de satisfação propostas por Siqueira (2008). Verificou-se na análise do discurso diversas e diferentes percepções e significados para as dimensões de satisfação, construídas pelos servidores de acordo com suas experiências e relações. Ao mesmo tempo, entende-se que a Universidade de Brasília deve investir com políticas de gestão de pessoas para amenizar insatisfações geradas de seus servidores.

Palavras-chave: gestão de pessoas, satisfação no trabalho, interacionismo simbólico.

ABSTRACT

This study intends to investigate the perceptions of the built technical administrative staff about their satisfaction/dissatisfaction in work at the University of Brasilia. The overall goal is to identify the assignment of meaning to the dimensions of job satisfaction offered by Siqueira (2008) - satisfaction with salary, with colleagues, with leadership, with the nature of work, with promotions - relating perceptions of the servers in the light of symbolic interactionism, a theoretical perspective that furthers our understanding of how individuals interpret objects and other people with whom they interact and how this process of interpretation leads individual behavior in specific situations. In the study, concepts are presented and opinions of various authors about people management, job satisfaction and symbolic interactionism, for understanding issues related to being what want to search. The research is qualitative and the approach used for data analysis is symbolic interactionism. Six technical administrative staff participated in semistructured interviews, answering questions related to their satisfaction/dissatisfaction of the dimensions of satisfaction proposed by Siqueira (2008). It was found in discourse analysis and several different meanings and perceptions to the dimensions of satisfaction, built by the servers according to their experiences and relationships. At the same time, it is understood that the University of Brasilia should invest in people management policies to mitigate dissatisfaction generated from their servers.

Keywords: people management, job satisfaction, symbolic interactionism.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores da satisfação no trabalho -----	17
Tabela 2 – Perfil de escolaridade-----	27
Tabela 3 – Perfil de idade-----	27
Tabela 4 – Tempo de serviço na UnB-----	27
Tabela 5 – Quantidade de remoções na UnB-----	28
Tabela 6 – Princípios metodológicos do interacionismo -----	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Gestão de pessoas nas organizações.....	13
2.1.1 Políticas de Gestão de Pessoas	13
2.1.2. Gestão de pessoas e o colaborador nas organizações.....	15
2.1.3 Satisfação no trabalho.....	15
2.2 O Interacionismo Simbólico nas Ciências Sociais	18
2.2.1 Premissas básicas do Interacionismo Simbólico e noções de self, eu e mim.	19
2.2.2 O pesquisador e o interacionismo simbólico.....	21
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1 Estratégia para coleta de dados	25
3.2 Participantes do estudo	27
3.3 Instrumento da pesquisa	28
3.4 Análise dos dados	29
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 Satisfação com os colegas.....	31
4.2 Satisfação com o salário	33
4.3 Satisfação com a chefia	36
4.4 Satisfação com a natureza do trabalho	39
4.5 Satisfação com as promoções	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	49
ANEXO	54

1. INTRODUÇÃO

Na área de comportamento organizacional, a satisfação do trabalhador com o trabalho tem sido uma variável muito estudada.

Atualmente o mundo do trabalho é a era do conhecimento e da alta competitividade, com isso as organizações precisam investir em gestão de pessoas, valorizando seus colaboradores e entendê-los como fundamentais no processo de consecução de metas e tomada de decisões (DEMO, 2010). Também as organizações públicas precisam evoluir para que seus objetivos sejam concretizados e suas metas alcançadas. A Universidade de Brasília, lócus desta pesquisa, possui um papel singular para sociedade, pois é promotora de conhecimentos e aprendizados diversos, ao mesmo tempo esta Instituição precisa atentar-se para investir em capital humano para que alcance seus objetivos.

As organizações existem enquanto entidades psicológicas às quais as pessoas reagem de acordo com a imagem por elas formulada. A percepção das pessoas em relação à intenção da organização estabelecer vínculos duradouros com elas deve aumentar a partir da implementação de políticas efetivas e percebidas de gestão de pessoas (SHEIN, 1982).

Uma das políticas de gestão de pessoas que precisa ser olhada e investida nas organizações é satisfação no trabalho. Spector (2003) afirma que satisfação no trabalho é uma variável que reflete como o indivíduo se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, como as pessoas gostam do seu trabalho. Tendo em vista, que os indivíduos possuem diferentes sentimentos em relação aos diversos aspectos do trabalho, como salário, seu chefe, seus colegas, entre outros.

Neste estudo trabalharemos com as dimensões que Siqueira (2008) propõe para fatores de satisfação no trabalho: com salário, com colegas de trabalho, com a chefia, com promoções e natureza do trabalho.

No dia a dia da Universidade de Brasília, ouve-se muitas reclamações dos técnicos administrativos insatisfeitos com o salário, com as relações com colegas de trabalho e com chefias, com as condições de trabalho, entre outras.

Ao longo de nossa pesquisa, procuramos constatar em que medida estas insatisfações seriam a base da formulação da satisfação ou não dos trabalhadores com seu trabalho na UnB.

Os servidores técnicos das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) estão entre os mais mal remunerados do serviço público. Segundo entrevista realizada com a Decana de Gestão de Pessoas (STARLING, 2010a), este seria um dos motivos que faz com que, a cada quatro dias, um servidor troque a UnB por outra instituição. Segundo a Sr^a Gilca Starling,

“tão logo o servidor começa a acumular os saberes do dia a dia acadêmico, decide ir embora, porque passou em um concurso melhor ou simplesmente porque não encontrou mais motivação. E aí temos de começar tudo de novo. O prejuízo é enorme para a formação de quadros na Universidade”.

Ainda segundo Starling (2010a), os salários dos servidores técnicos das IFES são iguais em todo o país e foram definidos pela Lei nº 11.091 de 2005. Como a UnB está em Brasília, ela sofre ainda mais com a evasão dos técnicos, na opinião da professora do Departamento de Administração, Catarina Odelius:

“As grandes atividades de Brasília estão ligadas à vida pública. Então, essa troca de um cargo público por outro por outro é mais evidente aqui do que em outras cidades como São Paulo, por exemplo, onde há inúmeras ofertas de ótimos empregos ligados à produção econômica e industrial”.

Poderíamos nos perguntar se são somente os baixos salários que causam a insatisfação dos técnicos administrativos da Universidade de Brasília, ou se teriam outras questões, outras dimensões vistas de maneiras diferentes por indivíduos diferentes na mesma organização.

Para abordarmos as dimensões de satisfação propostas por Siqueira e considerando que os indivíduos possuem diferentes percepções sobre a mesma variável, utilizaremos neste estudo a abordagem teórica do Interacionismo Simbólico, que trata da percepção do indivíduo em utilizar seu raciocínio e sua simbolização para interpretação e adaptação em seu ambiente.

O interacionismo simbólico é uma abordagem humanística, percebendo as pessoas como capazes de utilizar seu raciocínio e seu poder de

simbolização para interpretar e adaptar-se flexivelmente às circunstâncias, dependendo de como elas mesmas venham a definir a situação.

O objetivo geral deste estudo é identificar a atribuição de significado para as dimensões de satisfação no trabalho propostas por Siqueira (2008), relacionando-as às percepções dos técnicos administrativos da UnB.

A questão de pesquisa é “em que medida poderíamos relacionar as dimensões de satisfação no trabalho com as percepções relatadas dos técnicos, à luz do interacionismo simbólico?”

O estudo está dividido da seguinte maneira: a primeira seção inicia-se com esta introdução. Na seção 2, temos o referencial teórico no qual serão abordados a importância da gestão de pessoas nas organizações, a importância das políticas de gestão de pessoas, o colaborador nas organizações, breve histórico da literatura sobre satisfação no trabalho. Além disso, temos um breve histórico sobre a abordagem teórica do interacionismo simbólico, suas premissas e o papel do pesquisador adotando esta perspectiva.

Na seção 3, temos a metodologia escolhida deste estudo, estratégia utilizada para coleta dos dados, perfil dos participantes do estudo, o instrumento da pesquisa e os procedimentos utilizados para análise dos dados.

Na seção 4, será realizada a apresentação e discussão dos dados coletados, as percepções dos técnicos sobre as categorias de satisfação no trabalho relacionadas com o interacionismo simbólico. Por fim, na seção 5, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de pessoas nas organizações

Atualmente quando falamos sobre o papel da gestão de pessoas (GP) nas organizações, vários autores a entendem como estratégico. Tendo em vista que a era atual é de conhecimento e alta competitividade, a valorização dos colaboradores nas organizações assume especial relevância. A gestão de pessoas é estratégica, pois suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais levando a melhores resultados. Para Demo (2010), a gestão de pessoas, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Precisa contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, ocasionando uma maior realização pessoal e profissional.

O panorama competitivo se altera constantemente, trazendo demandas de novos modelos de competitividade, com isso são exigidas capacidades organizacionais que irão possibilitar às empresas atendimento melhor para seus clientes e diferenciação de seus concorrentes (ULRICH *et al.*, 1991).

Segundo Armstrong (2009), a gestão de pessoas precisa ser coerente com os valores da organização, tendo em vista que o trabalho individual e o trabalho coletivo dos colaboradores contribuem para o alcance dos objetos organizacionais. O autor também destaca as principais características da GP: a estratégia como ênfase na integração; o foco no empreendimento e nos valores do negócio; e a base na crença de que as pessoas devem ser tratadas como recursos valiosos para a organização. O maior desafio da teoria e metodologia de GP é inserir-se nos mais diversos tipos de interação (disciplinares e organizacionais) e, ao mesmo tempo, oferecer efetivo suporte aos colaboradores dentro das organizações (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007).

2.1.1 Políticas de Gestão de Pessoas

Singar e Ramsden (1972) destacam razões pelas quais a formulação de políticas de GP é necessária para que exista uma reciprocidade entre organização e colaboradores:

- informar aos membros organizacionais sobre o tipo de tratamento, condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem esperar da organização;
- fornecer guias de comportamento para as pessoas responsáveis pelo controle do trabalho de outras pessoas, como gerentes e supervisores;
- definir as oportunidades, responsabilidades e autoridades da GP em relação a outras gerências; e
- permitir que os objetivos da GP sejam definidos e relacionados aos objetivos da organização.

Os mesmos autores esclarecem que as políticas de GP têm que constituir um documento público, acessível a todos na organização, porque elas serão úteis e eficazes somente se for compreendidas por todos.

Devanna, Fombrun e Tichy (1984) atestam que as políticas de GP tratam, basicamente, da seleção e do desenvolvimento de pessoas para desempenhar as funções definidas pela estrutura formal da organização e cujo desempenho deve ser avaliado e recompensado no objetivo de manter a produtividade.

Para Armstrong (2009), as políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos e delas derivam as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas na área de GP. Ainda servem como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos.

Em relação à definição do termo políticas e práticas de GP, na literatura, não há consenso quanto aos termos utilizados, sendo assim, neste estudo optou-se utilizar o termo política de GP na acepção de habilidade no trato das relações humanas com vista à obtenção de resultados desejados, por sintetizar o que se pretende abordar.

2.1.2. Gestão de pessoas e o colaborador nas organizações

O termo colaborador, segundo Albrecht e Zemke (2002), é utilizado para designar os empregados de uma organização, que são as pessoas responsáveis de realizar e/ou gerenciar a prestação de serviço da organização, executando o trabalho para clientes externos ou outro colaborador. Entende-se organizações como sistemas de cooperação social, cujos membros são colaboradores ou cooperadores. São sinônimos do termo colaborador na literatura: pessoas, recursos humanos, membros organizacionais, clientes internos, talentos, empregados, trabalhadores e funcionários.

Uma unidade social se torna mais propensa a auxiliar uma outra unidade quando a última se mostra capaz de retribuir-lhe o benefício, ou seja, quando na interação há uma relação de reciprocidade (GOULDNER, 1960). Essa relação pode ser aplicada na interação colaborador-organização, onde a organização possui deveres legais, morais e financeiros com seus colaboradores e, em contrapartida, tem o direito de esperar deles dedicação, desempenho e comprometimento. O contrato psicológico do colaborador com a organização estabelece tais expectativas de trocas e benefícios mútuos e precisa ser considerado nas definições e pressupostos da gestão de pessoas.

2.1.3 Satisfação no trabalho

Para Locke (1969), satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

O mesmo autor difere valores de necessidades, em que necessidades referem-se à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, sendo essas inatas e comum a todos; e os valores são diferentes de pessoa para pessoa, pois vai ao encontro do que o indivíduo deseja ou percebe como benéfico.

A satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de uma emoção, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação) (LOCKE, 1969, 1976).

Apesar de Locke relatar que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, ressalta que os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições de trabalho (trabalho propriamente dito, salário, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), assinalando que os fatores causais devem ser analisados em suas inter-relações.

A partir da década de 1980, o conceito passou a ser entendido como uma atitude, ou seja, fator capaz de revelar diferentes comportamentos no trabalho. No século XXI, a satisfação é vista como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho. Porém, não há consenso entre pesquisadores sobre a definição da satisfação no trabalho. Contudo, existe uma tendência em caracterizá-lo como de natureza afetiva (MARINHO, 1988), mesmo sendo também caracterizado como traço disposicional.

Mesmo existindo divergências quanto à definição e à natureza do construto, alguns estudos são referências no assunto. Segundo Kahn (1980), satisfação é o resultado das experiências pessoais vividas no ambiente organizacional que são projetadas para a vida social do indivíduo. Complementa Kabanoff (1980) afirmando que tais resultados explicam uma relação próxima entre o trabalho e a vida familiar e, da mesma forma, Hazan e Shaver (1990) defendem tais consequências como influência entre o trabalho e os vínculos afetivos do colaborador.

Siqueira (1995, p. 160) define satisfação no trabalho como uma variável atitudinal com enfoque pós-cognitivo, diz que satisfação é “... um elo afetivo com o trabalho, que se desenvolve a partir de cognições elaboradas pelo empregado sobre sua relação de troca social com o sistema...”. E também,

“... como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (SIQUEIRA, 2008, p. 266).

Siqueira também propôs as dimensões da satisfação no trabalho, conforme tabela a seguir.

Tabela 1- Fatores da satisfação no trabalho

Fatores da Satisfação no trabalho	Descrição
Satisfação com salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparando com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com colegas de trabalho	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o interesse pelo trabalho dos geridos e entendimento entre eles.
Satisfação com promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas, com a maneira de a empresa realizá-las e com o tempo de espera por eles.
Satisfação com natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o colaborador e com a variedade das mesmas.

Fonte: adaptado de Siqueira (2008).

Uma revisão realizada por Martins (2009) mostrou que a maioria dos estudos explorou a satisfação no trabalho em diversas realidades, como hospitais, bancos, comércios, entre outros, assim como sua relação com outras variáveis, tais como, comprometimento organizacional, estresse ocupacional, clima organizacional, desempenho, modernidade organizacional, absenteísmo e rotatividade.

Para entendermos melhor como os indivíduos da organização UnB (Universidade de Brasília) a interpretam e a entendem e como os mesmos se

sentem ou não satisfeitos nesta Instituição, utilizaremos neste estudo a abordagem do Interacionismo Simbólico, pois é uma perspectiva teórica que se preocupa com a percepção do indivíduo em utilizar seu raciocínio e sua simbolização para interpretação e adaptação em seu ambiente.

2.2 O Interacionismo Simbólico nas Ciências Sociais

Ao lado da abordagem da psicologia social e do trabalho, as ciências sociais possuem também uma abordagem que se constitui complementar no âmbito desta pesquisa, pois devido aos problemas sociais decorrentes da industrialização e da urbanização do início do século XX, os estudiosos da psicologia social encontraram neste contexto estímulo para desenvolver uma perspectiva teórica diferente daquela voltada para o estudo sistemático do comportamento social humano. Posteriormente esta perspectiva foi denominada de interacionismo simbólico.

O interacionismo simbólico constitui uma perspectiva teórica que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos interpretam os objetos e as outras pessoas com as quais interagem e como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas. Oferece um ponto de vista humanístico, no qual se percebe as pessoas como capazes de utilizar seu raciocínio e seu poder de simbolização para interpretar e adaptar-se flexivelmente às circunstâncias, dependendo de como elas mesmas venham a definir a situação. Nesta perspectiva, o ser humano é simultaneamente sujeito e agente, determinado e determinante da vida social. O símbolo é construído nas interações, dá o sentido da ação individual e coordena as ações entre indivíduos.

A capacidade do ser humano para fazer indicações para si mesmo dá um caráter distintivo para a ação humana. Isto significa que, ao confrontar o mundo de objetos que o rodeia, ele deve interpretá-lo a fim de agir. A ação do ser humano consiste em considerar as várias coisas que ele observa, relacionando o significado das ações de outros e mapeando sua própria linha de conduta, à luz desta interpretação (BLUMER, 1969).

O termo *interacionismo* vem da palavra interagir, que significa “agir mutuamente”. O termo *simbólico* vem do grego *symbolikós* e do latim *symbolicu*, significando “aquilo que tem caráter de símbolo” (FERREIRA, 1999). George Mead é considerado o principal precursor e inspirador do movimento interacionista. Para ele, a base do significado está presente na conduta social, em que emergem os símbolos significantes. Só quando o indivíduo se identifica com tais símbolos é que se torna consciente o significado. Em 1937, Herbert Blumer criou o rótulo de interacionismo simbólico, recolhendo materiais de Charles Cooley, William James, George H. Mead e Jonh Dewey.

Schelenker (1980) apresenta o interacionismo simbólico como uma escola da microssociologia que tem suas raízes no pragmatismo. Segundo o autor, o interacionismo simbólico salienta o significado simbólico e como os símbolos relacionam-se com a interação social. A premissa que une os interacionistas simbólicos é que o indivíduo e a sociedade são unidades inseparáveis e interdependentes.

O interacionismo simbólico é discutido com mais frequência na sociologia e na psicologia social. Assim, acredita-se que é necessário discutir também esta perspectiva teórica no campo da pesquisa organizacional, a fim de colaborar para o preenchimento desta lacuna na literatura de administração e suscitar possíveis aplicações em pesquisas na área.

2.2.1 Premissas básicas do Interacionismo Simbólico e noções de self, eu e mim.

O interacionismo simbólico possui três premissas básicas:

1. O homem dirige suas ações em direção às coisas que possuem significado para ele. Entende-se por “coisas” tudo o que o indivíduo pode notar em seu mundo – objetos físicos, outros seres humanos, instituições, princípios, situações da vida cotidiana. O significado que tudo isso tem para o indivíduo influencia a formação do comportamento, e conhecê-lo é o que pode levar a compreender a ação humana.
2. O significado é um produto social, surgindo das atividades de interação dos indivíduos.

3. O significado para o agente é produzido por um processo de interpretação de si, uma autointeração e manipulação de significados. Os significados podem ser manipulados e modificados por meio de um processo interpretativo usado pelo indivíduo quando lida com as coisas que ele encontra.

O interacionismo simbólico acredita que o significado é um produto social, uma criação que vem das atividades dos indivíduos que define como eles interagem. Conforme pontua Blanco (1998), o que Mead queria demonstrar era que a ação de cada um só obteria sentido através da ação do outro. Durante o processo de qualquer ato social, os objetos do ambiente percebido se definem e se redefinem. A interação simbólica não se dá por reação direta às ações e aos gestos do outro, mas mediante uma interpretação dessas ações ou gestos com base no significado que lhes é atribuído.

Para explicar esse processo de interação que envolve definição e redefinição de objetos do ambiente percebido, Mead introduz as noções de **self**, **eu** e **mim**.

SELF (si mesmo): permite que o indivíduo interaja socialmente consigo mesmo, da mesma forma que interage socialmente em relação a outras pessoas. Para os interacionistas, o self é um objeto social através do qual o indivíduo age. O fato de possuí-lo converte o ser humano em um tipo especial de ator, transforma sua relação no mundo, e dá à sua ação um caráter único (BLUMER, 1969). O self representa um processo social no interior do indivíduo que envolve duas fases analíticas distintas:

- Eu: tendência impulsiva do indivíduo. É o aspecto inicial, espontâneo e desorganizado da experiência humana. Representa as tendências não direcionadas do indivíduo.
- Mim: representa o 'outro' incorporado ao indivíduo (outro generalizado). Compreende o conjunto organizado de atitudes e definições, compreensões e expectativas – ou apenas sentidos – comuns ao grupo.

Para os interacionistas simbólicos, o **significado** é um dos mais importantes elementos na compreensão do comportamento humano, das

interações e dos processos. Os interacionistas argumentam que, para alcançar uma compreensão plena do processo social, o investigador precisa se apoderar dos significados que são experimentados pelos participantes em um contexto particular.

Blumer (1969) reafirma que significado é um produto social, uma criação que emana das atividades dos indivíduos à medida que estes interagem. As relações sociais são vistas como algo aberto e subordinado ao reconhecimento contínuo por parte dos membros da comunidade, e não como algo estabelecido de uma vez por todas.

2.2.2 O pesquisador e o interacionismo simbólico

O interacionismo simbólico tem sido bastante utilizado nas ciências sociais por se ancorar numa concepção teórica em que o significado é o conceito central e os objetos sociais são construídos e reconstruídos pelos atores envolvidos de forma interminável, ou seja, o significado social dos objetos se deve ao fato de lhes dar sentido no decurso de nossas interações (COULON, 1995).

A utilização do interacionismo simbólico permite que a pesquisa qualitativa cumpra o objetivo de investigar o sentido que os atores sociais dão aos objetos, pessoas e símbolos com os quais constroem o seu mundo social (COULON, 1995; BLUMER, 1969).

O pesquisador deve ser capaz de interagir ativamente com as pessoas que estão sendo pesquisadas e de ver as coisas do seu ponto de vista e no seu contexto natural. O pesquisador precisa estar ativamente engajado no mundo em estudo e empreender uma análise de suas partes fundamentais, por meio de técnicas de exploração e inspeção.

- Exploração: é um processo flexível, através do qual o especialista se move de uma para outra linha de pesquisa. Adota novos pontos de observação para o avanço do estudo, move-se em novas direções anteriormente não pensadas e modifica critérios sobre dados relevantes, para mais compreensão. O objetivo da pesquisa exploratória é

desenvolver e desenhar uma imagem da área de estudo da forma mais completa e precisa das condições existentes permitidas.

- Inspeção: um foco completo e correto do conteúdo empírico de qualquer elemento analítico utilizado, que diz respeito a natureza empírica das relações entre os elementos. Como o procedimento da inspeção é examinar os dados analíticos, concentram-se diferentes formas, considera diferentes ângulos, para levantar várias questões a serem repensadas.

O interacionismo simbólico trouxe para as ciências sociais um lugar teórico para o sujeito social como intérprete do mundo, pondo em prática, com isso, métodos de pesquisa que privilegiam o ponto de vista desses sujeitos. O objetivo é elucidar os significados que os próprios sujeitos põem em prática para construir seu mundo social.

A pesquisa realizada é em gestão de pessoas, entendendo o colaborador como fundamental no processo de trabalho. Este estudo pretende verificar a satisfação dos técnicos administrativos da Universidade de Brasília tendo em vista suas percepções. Para essa leitura e compreensão, utilizaremos a perspectiva do Interacionismo Simbólico, que possibilita sentidos para os significados atribuídos desses colaboradores, relacionados à satisfação em trabalhar na UnB, em suas percepções do ambiente organizacional desta Instituição.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A Universidade de Brasília (UnB) foi inaugurada em 21 de abril de 1962. Sua administração está baseada em três princípios fundamentais: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional. A estrutura administrativa é formada por Reitoria, Unidades Acadêmicas, Centros, Conselhos Superiores e Órgãos Complementares. Grande parte do sistema funciona no prédio da Reitoria, onde ficam os gabinetes do reitor e vice-reitor, os decanatos e as diretorias.

Nessa estrutura administrativa, somente em 2010 que foi criado o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), proposta do reitor José Geraldo ao Conselho Universitário. Esse decanato teria papel preponderante da reformulação dos processos de trabalho e qualificação e motivação dos servidores. Anteriormente o que existia era a Secretaria de Recursos Humanos (SRH). Em entrevista exploratória com a Senhora Gilca Starling - Decana de Gestão de Pessoas, ela explica a substituição:

“A criação desse decanato é importante porque a Universidade não é composta apenas por prédios e infraestrutura, mas por pessoas e pelo modo que elas interagem, sua cultura. A SRH tem um perfil técnico, burocrático. Já o DGP teria outras funções, sairíamos do nível operacional para o estratégico. Teríamos um outro nível administrativo para interferir na política de pessoal da Universidade. A questão é que precisamos tratar os servidores como fator preponderante e fundamental para o avanço da instituição, levando em conta seus sonhos e expectativas, tratando-se como sujeitos de direitos” (STARLING, 2010b).

Este estudo não objetiva comparar a gestão da antiga SRH e do atual DGP ou até mesmo sua transição, apenas foi exposto brevemente a trajetória desta área na Universidade.

Mesmo existindo hoje um decanato responsável em “cuidar” dos servidores, no dia a dia do trabalho, há muitas reclamações de servidores insatisfeitos com o salário, com as relações com colegas de trabalho e com chefias, com as condições de trabalho, entre outras.

Para este estudo foi escolhida a pesquisa qualitativa, por ser o método mais adequado para apuração das percepções, construções, opiniões e atitudes dos entrevistados.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada; procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos. Mesmo existindo diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, existem alguns aspectos que são essenciais neste tipo de estudo (GODOY, 1995):

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.
- A pesquisa qualitativa é descritiva: são considerados todos os dados da realidade como importantes. O ambiente e as pessoas devem ser olhados como um todo.
- O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador: os pesquisadores tentam compreender os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes, considerando todos os pontos de vista importantes.
- Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Na área da administração, a pesquisa qualitativa, apesar de ter sido utilizada com regularidade por antropólogos e sociólogos, somente começou a ganhar espaço a partir da década de 1970 (GODOY, 1995). Porém, pode-se perceber que algumas perspectivas teóricas originadas na sociologia e na psicologia social ainda não são satisfatoriamente exploradas na pesquisa em administração. Godoy (1995) destaca que são encontrados variados tipos de investigação para a pesquisa qualitativa, apoiados em diferentes quadros de orientação teórica e metodológica, dentre eles o interacionismo simbólico, que será o método deste trabalho.

O interacionismo é mais discutido na sociologia e na psicologia social, assim entende-se que é importante também discutir esta perspectiva teórica no campo da pesquisa organizacional.

Segundo Godoy (1995), o interacionismo simbólico atribui importância fundamental ao sentido que as coisas – objetos físicos, seres humanos, instituições, ideias que são valorizadas, situações vivenciadas – têm para os indivíduos, ressaltando que esse sentido surge do processo de interação entre as pessoas. Tais sentidos (significados) são manipulados e modificados por meio de um processo interpretativo, que as pessoas usam ao se depararem com as coisas do mundo no seu dia a dia, na vida cotidiana. Assim, a realidade empírica existe somente na experiência humana e aparece sob a forma como os seres humanos veem a realidade.

O interacionismo preocupa-se com a criação e a mudança das ordens simbólicas por meio das interações sociais. Este interesse em relação a identidades e categorias simbólicas tem implicação importante em relação a como os interacionistas veem a metodologia. Enquanto os positivistas podem ver métodos como meras técnicas de maior ou menor eficiência no levantamento de dados, o interacionista está vinculado a ver a pesquisa em si como uma categoria simbólica baseada na interação (SILVERMAN, 1995).

De acordo com o exposto, esta pesquisa é qualitativa e descritiva, na qual à luz do interacionismo simbólico procurou-se descrever às percepções dos servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília quanto às dimensões de satisfação no trabalho.

Foi utilizada a técnica da inspeção, na qual examina os dados analíticos, considerando os diferentes ângulos, para levantar várias questões a serem repensadas. Procurou-se vincular o referencial teórico (gestão de pessoas, satisfação no trabalho e interacionismo simbólico) com as percepções dos participantes da pesquisa.

3.1 Estratégia para coleta de dados

No interacionismo simbólico, podemos apontar como procedimentos de coleta de dados a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, as entrevistas, o uso de histórias de vida, de cartas, diários, escuta de conversações e documentos públicos (BLUMER apud BRYMAN, 1990; GODOY, 1995). Neste estudo, adotou-se como estratégia para coletar os

dados a observação participante, tendo em vista que esse método não está limitado em seu campo de trabalho por pré-julgamento acerca da natureza de seu problema, nem por rígidos dispositivos de levantamento de dados ou por hipóteses (SILVERMAN, 1995).

A observação participante é uma das técnicas muito utilizada pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação.

Na observação participante, tem-se a oportunidade de unir o objeto ao seu contexto, contrapondo-se ao princípio de isolamento no qual fomos formados. Para Morin (1997), o conhecimento é pertinente quando se é capaz de dar significado ao seu contexto global, ver todo o conjunto. Assim, a pesquisa participante que valoriza a interação social deve ser compreendida como o exercício de conhecimento de uma parte como o todo e vice-versa que produz linguagem, cultura, regras e assim o efeito é ao mesmo tempo a causa.

O pesquisador, na realização da observação participante, deve adquirir algumas habilidades e competências, tais como: ser um bom ouvinte; ser capaz de estabelecer uma relação de confiança com os sujeitos; ter familiaridade com as questões investigadas, com preparação teórica sobre o objeto de estudo de situação que será observada; ter sensibilidade para pessoas; ter flexibilidade para se adaptar a situações inesperadas; não ter pressa de adquirir padrões ou atribuir significado aos fenômenos observados; elaborar um plano sistemático e padronizado para observação e registro dos dados; ter habilidade em aplicar instrumentos adequados para a coleta e apreensão dos dados; verificar e controlar os dados observados; e relacionar os conceitos e teorias científicas aos dados coletados (SCHWARTZ; SCHWARTZ, 1955).

A observação participante permite a reafirmação de fatos, facilitada pela vivência de situações específicas. O pesquisador sente intensamente as dificuldades e as facilidades das situações vivenciadas, inclusive as adaptações necessárias para compreender o campo de interrogativas, fruto de

inquietações que surgem à medida que passa por essas vivências (KIDDER, 1987).

3.2 Participantes do estudo

Participaram da pesquisa seis servidores efetivos, lotados em quatro diferentes centros de custo. A integração às entrevistas deu-se por meio da técnica de acessibilidade. A seguir, tabelas com os perfis dos participantes da pesquisa.

Tabela 2 – Entrevistados por grau de escolaridade

Quantidade de participantes	Grau de escolaridade
1	Doutorado
1	Mestrado
2	Especialização
2	Superior completo

Fonte: elaboração da autora.

Tabela 3 – Entrevistados por faixa etária

Quantidade de participantes	Idade
2	Entre 26 e 30 anos
3	Entre 31 e 35 anos
1	Entre 36 e 40 anos

Fonte: elaboração da autora.

Tabela 4 – Entrevistados por tempo de serviço na UnB

Participantes	Tempo de UnB (em anos e meses)
A	2 anos e 3 meses
B	1 ano e 9 meses
C	9 anos
D	1 ano e 10 meses
E	18 anos e 3 meses
F	4 anos

Fonte: elaboração da autora.

Obs.: É importante ressaltar que participaram da pesquisa três servidores estáveis e três servidores em estágio probatório, todos são servidores técnico-administrativos de diferentes Centros de Custo.

Tabela 5 – Entrevistados por número de remoções na UnB

Participantes	Número de vezes em que mudou de setor
A	0
B	0
C	8 ¹
D	1
E	3
F	1

Fonte: elaboração da autora.

Nota 1: o servidor que foi removido o maior número de vezes (oito remoções) é um servidor que já é estável. Informou que foi se qualificando (mestrado e doutorado) e devido a isso foi recebendo diferentes convites de trabalho, inclusive além das remoções “internas”, também foi cedido a outros órgãos para desenvolver diferentes trabalhos.

3.3 Instrumento da pesquisa

Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, afirma que esse tipo de entrevista “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão da totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Para Manzini (1990/1991), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro de perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Um ponto semelhante, para ambos os autores, refere-se à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Manzini (2003) salienta que é possível um

planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos.

O instrumento para coleta de dados desta pesquisa foi a entrevista semiestruturada, pois permitiu uma relação mais próxima entre entrevistador e entrevistados.

Foi utilizado um roteiro de perguntas principais para atingir o objetivo da pesquisa. As entrevistas foram realizadas individualmente, nos locais de trabalho de cada participante, sendo garantido a eles o anonimato e confidencialidade de seus dados pessoais. Foi solicitada autorização para gravação da entrevista, para fins de registro das informações.

3.4 Análise dos dados

A análise de conteúdo das entrevistas e a categorização dos dados foram realizadas de acordo com as dimensões de satisfação no trabalho propostas por Siqueira (2008) e dos princípios metodológicos do interacionismo simbólico propostos por Silverman (1995).

Segundo Bryman (1992), a metodologia adotada em uma pesquisa deve ser vista como a estrutura e orientação geral de uma investigação, que provê um modelo de trabalho dentro do qual os dados são coletados e analisados. Do ponto de vista metodológico do interacionismo simbólico, a melhor maneira para se entender a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador “colocar-se no papel do outro”, vendo o mundo pela visão dos participantes. Blumer propõe a investigação naturalista do mundo, ou seja, a investigação do mundo empírico, tal qual ele se apresenta (GODOY, 1995).

Silverman (1995) apresenta, na tabela a seguir, os princípios nos quais métodos e atividades podem ser avaliados.

Tabela 6 – Princípios Metodológicos do Interacionismo

Princípio	Implicação
Relacionar símbolos e interação	Mostrar como significados surgem no contexto do comportamento
Tomar o ponto de vista do ator	Aprender as concepções cotidianas da realidade; interpreta-las através de uma perspectiva sociológica
Estudar o caráter situacional da interação	Levantar os dados em situações de ocorrência natural
Estudar o processo bem como a estabilidade	Examinar como símbolos e comportamentos variam em relação ao tempo e ao ambiente
Generalizar da descrição para a teoria	Tentar estabelecer proposições interativas universais

Fonte: adaptado de Silverman (1995)

Para Denzin (1972), métodos não podem ser instrumentos neutros porque eles definem com um tópico será simbolicamente constituído e como o pesquisador irá adotar uma definição particular de self vis-à-vis o dado.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados tiveram como finalidade obter a partir das entrevistas semiestruturadas as percepções dos técnicos por meio de suas falas sobre suas satisfações/insatisfações quanto ao salário, aos colegas de trabalho, à chefia, às promoções e à natureza de trabalho (SIQUEIRA, 2008), relacionando os princípios metodológicos do interacionismo simbólico (SILVERMAN, 1995).

No decorrer da investigação os entrevistados foram incentivados a responder questões relativas à interação com os colegas de trabalho, com as chefias, e suas percepções quanto ao salário, às promoções e à natureza das atividades realizadas, sempre sendo resgatado a importância da percepção que eles tinham sobre estes aspectos. Para isso, foi desenvolvido um roteiro com 14 perguntas.

4.1 Satisfação com os colegas

Para Siqueira (2008), satisfação com os colegas é o contentamento que o indivíduo possui quando percebe a existência do espírito de colaboração das pessoas que trabalha com ele, a confiança em seus colegas e o sentimento de amizade. Neste estudo, perguntou-se aos técnicos suas percepções sobre o espírito de colaboração, a confiança nos colegas e o sentimento de amizade.

A maioria dos entrevistados sente que existe um espírito de colaboração entre os colegas de trabalho, percebem um auxílio mútuo.

“Há muita colaboração na UnB entre os colegas. Acho que frequentemente sim, não é em todos os momentos, mas na maioria do tempo, sim”.

“O espírito de colaboração eu acredito que tenha. A gente, no setor X, tem essa coisa né, de tentar ajudar todo mundo, isso eu acho”.

“Sinto que tem um espírito de colaboração, na medida do possível nós procuramos ajudar uns aos outros, isso eu sinto”.

Somente um entrevistado disse não perceber espírito de colaboração, acredita que na prática diária há o individualismo na equipe.

“Olha eu acho que há um individualismo, as pessoas são centradas em si. Falam de trabalho em equipe, é uma equipe, somos um time, mas na verdade é cada um pra si.”

Nesse contexto, podemos inferir que no geral, entre os colegas de trabalho, os técnicos sentem que existe colaboração nas relações de trabalho, gerando um ambiente mais saudável. O sentimento de individualismo, nesta pesquisa, foi pontual, no ambiente de trabalho do entrevistado.

Em relação à confiança, no geral, os técnicos confiam nas pessoas com as quais trabalham diretamente. Disseram que nem todos são confiáveis, mas a maior parte sim.

“Não confio em todos, mas na maior parte sim”.

“Confio. Sinto que dá para confiar”

“Da porta da minha sala, eu confio”

“Confio (risos...), confio. Acho que são todos responsáveis”.

O sentimento de confiança nos colegas é percebido pelos técnicos, mesmo que não seja com todos. Esse sentimento de confiança é positivo, considerando que um dos objetivos gestão de pessoas é contribuir para um maior bem-estar dos seus membros organizacionais, ocasionando melhor relação interpessoal entre os servidores da UnB.

Já o sentimento de amizade é considerado para a maioria apenas como colegas de trabalho, somente um entrevistado demonstrou sentimento de amizade no ambiente organizacional.

“Amigos... eu acho mais complicado, eu acho que a gente tem uma relação de trabalho mesmo, uma relação profissional, não vai além do que a gente tem aqui na UnB. Acho que aqui dentro da UnB a gente pode se considerar colega de trabalho, mas não amigos no sentido da palavra “amigo mesmo”, né, acho que neste sentido não”.

“Amigos não, colegas de trabalho”.

“Não, há só um relacionamento profissional”.

“Olha, eu posso dizer, que da minha lista de amigos, a grande maioria tá na Universidade. Assim, colegas de trabalho viraram amigos (...). É uma característica minha, pra mim são meus amigos mesmo, claro não são todos, mas muitos viraram meus amigos.”.

Uma das premissas do interacionismo simbólico é o significado como produto social, surgindo das atividades de interação do indivíduo. Sua implicação seria mostrar como os significados surgem no contexto do comportamento. Analisando a satisfação dos técnicos com seus colegas de trabalho, entendemos que os servidores construíram seus significados de interações pessoais de maneira construtiva. No geral, as falas apontaram sentimentos de colaboração, confiança e coleguismo profissional, gerando a possibilidade de bons relacionamentos.

Para análise dessa categoria, os servidores entrevistados são estáveis e não estáveis, de diferentes cargos e diferentes escolaridades. É interessante notar que mesmo com perfis diferentes, as falas apontaram percepções similares - espírito de colaboração, sentimento de confiança e coleguismo profissional.

4.2 Satisfação com o salário

A satisfação com o salário é orientada pela remuneração comparada ao quanto o indivíduo trabalha, a sua capacidade profissional, relacionada ao seu contexto de vida e aos esforços para realizar suas atividades. Os entrevistados foram questionados quanto a compatibilidade do trabalho e a remuneração.

As percepções quanto à satisfação com o salário foram variáveis, primeiramente se declararam insatisfeitos, mal remunerados como classe de servidores da educação.

“Os servidores das Instituições Federais de Ensino são a categoria menor remunerada de toda a administração pública federal (...). Os servidores que trabalham em quaisquer outros órgãos da administração pública federal são remunerados com valores mais altos do que a gente que está aqui em uma instituição federal de ensino. Como se aqui não fosse importante, como se não tivesse uma função na sociedade a médio e longo prazo, então mostra a cultura do desprezo mesmo do Brasil pela educação”.

“Não (risos), não, o salário não é compatível. Quando vc pega um cargo de chefia, a cobrança, o estresse é muito grande, e a doação é muito grande, e as funções na UnB são muito baixas, no executivo, e na UnB que é a área de educação são mais baixas ainda. Então eu não acho compatível”.

Mas houve também falas de que o salário não é tão baixo quando comparável à iniciativa privada. Porém, quando comparável a outros órgãos públicos, o salário da UnB realmente é insatisfatório.

“Eu acho justo. Se a gente for comparar com o mercado privado, o salário que eu recebo para o meu cargo aqui tá dentro da média do que eu receberia na iniciativa privada. Acho que tá compatível com o que o mercado paga lá fora”.

“Então, se for comparar com outros órgãos públicos, não. Porque, tenho conhecimento de outras pessoas que fazem muito menos do que eu faço e recebem muito mais. Mas comparando com a média brasileira, eu acho que sim. Então, depende do ponto de vista”.

“Compatível com o mercado de trabalho da iniciativa privada, comparando com os outros órgãos públicos a remuneração está abaixo das expectativas do que seria adequado”.

Verificamos que as falas apontam para dois aspectos; o primeiro é de que a remuneração é baixa e não valorizada pelo Governo Federal, gerando insatisfação. O segundo aspecto é que a compatibilidade do salário com as atividades irá depender do referencial a ser comparado, quando a remuneração é comparável à iniciativa privada, os técnicos a consideram justa; porém quando comparável a outros órgão públicos é injusta, pois está aquém.

É importante ressaltar que os servidores já estáveis foram os que responderam estar insatisfeitos com a remuneração, pois ganham pouco e não veem perspectiva de mudança por parte de aumento do Governo Federal. Já os servidores em estágio probatório, foram os que compararam a remuneração à iniciativa privada e a outros órgãos públicos. Talvez esses pensem como possibilidade de aumento salarial, se a insatisfação salarial for muito relevante, investir estudando para passar em outro concurso no qual a remuneração seja maior, enxergando como alternativa ingressar em outro órgão público.

Diante disso, podemos resgatar outro princípio do interacionismo simbólico: tomar o ponto de vista do autor, do agente da ação. Com isso é possível interpretar concepções cotidianas por meio de uma perspectiva sociológica (SILVERMAN, 1995). É interessante observar que das respostas apresentadas, houve diferenças de percepções entre servidores estáveis e servidores em estágio probatório.

Quanto à percepção ao “olhar” do Governo Federal manter valores de remuneração aos técnicos, foram semelhantes:

“Acho que primeiro é a cultura brasileira, a cultura de que a educação realmente não vale. Ela não vale como conteúdo, ela vale como título que a pessoa tem para colocar na parede, colocar no seu Lattes, colocar em qualquer outro lugar onde ela possa apresentar como currículo, infelizmente, isso é um aspecto, o Governo não valorizada tanto, (...) uma cultura que vai trazer efeitos nefastos pro Brasil mais pra frente”.

“Uma não valorização na área de educação. Não há investimento do governo (...). Fala-se muito em melhorar a educação, mas o investimento é muito pouco nessa área, e a gente aceita isso muito passivamente, infelizmente”.

“Eu acho que é porque nunca teve interesse de investimento em educação, a gente é só mais uma classe da área de educação que num tem investimento, (...) ninguém fica rico com educação neste país, ninguém fica classe média com educação neste país, nem nós técnicos nem os professores”.

“É uma falta de investimento na educação, então se os professores são mal remunerados consequentemente as pessoas que trabalham em prol dessa educação digamos assim, contribui para que o governo não faça investimento nessa área. O governo não considera que investir na educação seja a solução para a maioria dos problemas do país”.

Verificamos que na literatura de gestão de pessoas, a satisfação com o salário é quando o indivíduo se contenta com o que recebe comparando com o quanto trabalha, com a sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do seu trabalho (SIQUEIRA, 2008). Podemos dizer que esse conceito torna-se condizente com uma implicação do Interacionismo simbólico que estabelece proposições interativas universais (SILVERMAN, 1995), quando verificamos que os sentimentos apontados nas falas dos técnicos quanto à percepção do Governo Federal é o de indignação e desrespeito quanto à valorização dos profissionais da educação, não os remunerando adequadamente, além do não reconhecimento de agentes profissionais de uma área transformadora de ações sociais, a educação.

4.3 Satisfação com a chefia

A satisfação com a chefia manifesta-se com o contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, além do envolvimento de a chefia gerar bom relacionamento na equipe.

Para esta categoria, utilizamos o olhar do caráter situacional da interação (SILVERMAN, 1995), levantando os dados em situações de ocorrência natural, a relação de gestor com geridos e vice-versa.

As percepções sobre as chefias foram relatadas de acordo com as vivências e as experiências dos técnicos estáveis e não estáveis, diferentes cargos e diferentes escolaridades.

“Minha chefia tem competência, mas eu acho que falta uma preparação na Universidade, tipo uma visão de que é a chefia, quais são as responsabilidades que ele tem, eu acho que falta muito isso na Universidade.”

“Posso dizer que nesses dezoito anos eu tive chefes extremamente competentes, e tive chefes que não sabiam o que estavam fazendo ali. É uma reclamação da Universidade essa coisa de docentes em cargo de chefia, eu não sou tão radical, num é que eu não acho que um docente possa assumir um cargo da administração superior, mas quando ele tem a ver com a Administração.”

“Não considero minha chefia competente. Acho que competência não é só **o fazer**, mas **o como fazer**. Não adianta você apresentar um resultado, que nem sempre apresenta porque é às custas do sacrifício da equipe inteira, então você massacra pra tentar mostrar um resultado, mas quando você é apertado você não consegue estar junto da equipe, você acusa primeiramente a equipe, em vez de assumir a responsabilidade junto, então eu acho que a competência passa por isso também, de não chegamos a tal objetivo então não chegamos, e não agora eu me eximo desta culpa e jogo a culpa na equipe porque eu sou a direção, eu sou a chefia, e aí o culpado é quem executa, isso pra mim é incompetência, covardia, muito difícil trabalhar com pessoas dessa forma” (grifos da autora).

“Eu nunca tive chefes que não incentivassem um bom relacionamento, eu tive chefes com mais facilidade de relacionamento interpessoal, outros com mais dificuldades, devido até as características pessoais, como timidez, mas eu acho que todos os chefes que eu tive sempre, em relação ao relacionamento interpessoal da equipe, eu nunca senti que o chefe não olha, até hoje pelo menos não.”

“Por parte da chefia existe fofoca, muita intriga, coisa de mandar recado, deixar entender pra que o outro (...) então isso gera um clima muito ruim.”

De acordo com as falas expostas, podemos destacar as diferentes posições de satisfação/insatisfação dos técnicos com suas chefias: chefia competente, mas com falta de capacitação; chefes competentes e chefes perdidos; na Universidade, docentes sem formação gestora ocupam cargos de chefia; chefes incentivadores de bom relacionamento na equipe; chefia incompetente, com falta de habilidade em coordenar a equipe para juntos trabalharem com objetivo em comum; dificuldades interpessoais.

Nas falas apontadas, mesmo tendo sido relatados alguns pontos positivos de percepções de chefias, como chefes que incentivaram bons relacionamentos e chefes competentes, a maioria das fala expressa insatisfações, independente dos perfis dos técnicos.

A UnB possui uma tradição em ocupar os cargos de chefias com docentes da casa, não haveria problema se estes fossem capacitados para o exercício desta competência, mas isso não é uma política, tampouco uma prática. O problema é não valorizar a importância da capacitação para todos os ocupantes de cargos de chefia sejam eles técnicos, sejam eles docentes. É importante lembramos que a chefia precisa ser uma pessoa que tenha a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere resultados e se transforme em uma equipe. Essa equipe precisa alcançar os objetivos em prol da organização. Para isso a chefia precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliá-la na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização de talentos que integram as equipes de trabalho.

Como os técnicos colocaram em suas falas, a falta de capacitação para os ocupantes de cargos de chefias é um gargalo na administração desta Instituição, infelizmente o olhar ainda está direcionado ao tripé da Universidade: ensino, pesquisa e extensão. A falta de olhar, cuidado, políticas e práticas de gestão na Universidade irá continuar causando sofrimento, frustrações, assédio moral, insatisfações, rotatividade, entre outros problemas para os servidores desta Instituição, gerando perdas irreparáveis aos colaboradores e à própria UnB.

Ainda analisando a categoria “satisfação com a chefia”, outro princípio metodológico do interacionismo simbólico é o estudo do processo bem como a estabilidade, tendo como implicação diferentes símbolos e comportamentos variando em relação ao tempo e ao ambiente (SILVERMAN, 1995).

Perguntando aos entrevistados se a chefia incentivava novas formas de realizar as atividades, tivemos as seguintes respostas:

“Acho que aqui é meio complicado, porque se você é muito quieto te cobram, você não tem iniciativa; se você começa a destacar, cortam as suas asas, com medo de você passar a frente de quem tá... tomar o lugar. Uma dificuldade que eu tive quando eu cheguei aqui, já vai fazer quase quatro anos, é que você não pode produzir muito, você chegou aqui ontem: o quê que você quer? Então hj eu procuro não ir muito longe, porque talvez possa ser mal interpretado isso, é muito complicado. É uma pena né, porque a gente chega com muita vontade de trabalhar, um sangue novo...”

“Hoje sim. Existe uma cobrança muito grande, sempre teve a cobrança, mas hoje eu sinto uma liberdade que eu nunca senti, o problema é esse, mas o que você acha que a gente pode fazer para resolver? Fique a vontade, o que você quer sugerir, o que você quer pensar? Pela primeira vez, nesses 18 anos (...). Agora não, você tem a liberdade de pensar e de expor, nem sempre essa minha ideia vai ser a melhor, mas assim só de sentar e ouvir e pensar junto, as vezes até a união de duas ideias a minha e da chefia. Hoje eu sinto mais liberdade pra tentar soluções que nas outras chefias que eu tive”.

É importante destacar que os dois possuem diferentes cargos e diferentes escolaridades, porém ambos são estáveis, com períodos de tempo de serviço diferentes.

As percepções podem ser avaliadas como diferentes de acordo com o tempo em que estão na Instituição, considerando que vivenciaram com chefias distintas. O primeiro vivenciou uma chefia insegura que não abria espaço para ele desenvolver suas competências, engessando o servidor a desenvolver novas atividades. Já o segundo, depois de 18 anos de serviço, pela primeira vez, está vivenciando com uma chefia que abre espaço para o desenvolvimento de novas possibilidades para o exercício das atividades, é questionável o estímulo que as chefias estão dando aos seus colaboradores no sentido de estimular a criatividade e oferecer autonomia. Poderíamos nos perguntar: existe por parte das chefias valorização de talentos na UnB? Como desenvolver isso?

4.4 Satisfação com a natureza do trabalho

Foram abordadas as questões de compatibilidade do horário de trabalho com as atividades realizadas, a maioria considerou o tempo de trabalho suficiente, inclusive citando benéfica a flexibilização da jornada de trabalho.

“Ficou evidente com a flexibilização de horário, que eu me organizando dentro das 6h é possível fazer todo o trabalho, todo dia, sem estresse, sem me cansar excessivamente, sem necessidade de ficar lá de forma extensa”.

“As vezes a gente fala que trabalha muito, mas as vezes a gente distribui mal as nossas atividades, acho que a quantidade de atividades é compatível com o horário. Dá tempo, agora com as 6h, melhor ainda”.

“Acho que é suficiente pra fazer o que tem que fazer, dá tempo”.

De acordo com o Decreto nº 4.838, de 9 de setembro de 2003, que alterou o art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, o Governo Federal permite a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores públicos federais para seis horas diárias e trinta horas semanais, sem intervalo para refeições, aplicável nos setores com atendimento ao público durante doze horas ou mais e em horários noturnos.

Diante do contexto de expansão da Universidade de Brasília (novos Campis – Ceilândia, Planaltina e Gama) e verificando as recentes pesquisas e estudos científicos revelando que os funcionários que dispõem de maior flexibilidade no trabalho são menos propensos a afirmar que problemas de saúde afetam seu desempenho, podemos afirmar que neste estudo encontramos consonância nas falas dos entrevistados demonstrando que a aplicação da flexibilização das condições de trabalho na UnB representa um fator fundamental de satisfação para os técnicos.

Foi questionado também aos entrevistados se as atividades realizadas no trabalho estavam de acordo com as expectativas que tinham quando realizaram o concurso. As percepções foram diferentes.

As experiências positivas foram os técnicos que puderam executar atividades/funções relacionadas ao seu cargo e tiveram expectativas superadas em realizar atividades envolventes e desafiadoras.

“Tive um trabalho muito rico, muito bom, pela questão organizacional, pela questão do conteúdo, pude verificar coisas que aprendi na minha formação. Eu acho que isso devia ter em todos os cargos, todas as funções da UnB. (...) Não adianta botar uma pessoa de nível superior de uma área específica pra fazer um trabalho que não é da área dela (...). Por exemplo, aqui tem muito esse erro, porque se pensa muito no profissional de nível superior para fazer as atividades na UnB, se esquece que muitas coisas não precisa de um profissional de nível superior, bastaria um de nível médio, um assistente administrativo. A insatisfação que eu vejo e muitos colegas, tem muito a ver com isso, é o dilema do mundo de hoje mesmo, que a UnB tá refletindo, ou a pessoa é muito capacitada pra um cargo simples, que não exige muito dela, que traz sofrimento; ou ela é pouco capacitada e dela se exige muitas coisas ou coisas complexas que ela não teve o preparo para aquilo; então é necessário o mapeamento de processos (...) eu acho que é um grande desafio pra UnB(...) o mapeamento quebraria um pouco dessa lógica de hierarquia que a gente tem, porque a gente tem muito chefinho, chefinho, chefinho; e na lógica do mundo de hoje não tem sentido isso, na lógica do mundo do trabalho ter tanto chefinho, só que como a gente tá em uma Instituição que tem essa característica, acho que vai ser um grande desafio (...).”

“Eu não imaginava que eu me envolveria assim, teria contatos diretos, participando de algumas reuniões ou realizando certos trabalhos que até as matérias do concurso não me preparam para isso (...) enfim minhas expectativas foram superadas”.

Os sentimentos mais frequentes foram de satisfação com os desafios gerados e envolvimento com as demandas apresentadas. Um relatou a importância de colocar em prática conhecimentos de sua formação acadêmica do seu cargo com as atividades do trabalho, enquanto o outro se sente proativo com as exigências solicitadas, dizendo que as expectativas foram superadas.

É importante ressaltar a crítica feita sobre a falta da realização do mapeamento de processo efetivo na UnB para identificar qual profissional é necessário para desempenhar determinadas atividades, observando as competências de seus colaboradores para executarem atividades relacionadas a sua formação, prevenindo frustrações e insatisfações, além do enriquecimento técnico das atividades realizadas para a própria Instituição.

As frustrações de expectativas foram sinalizadas da seguinte forma: alta rotatividade é gerada porque os servidores exercem atividades que não são de sua formação; atividades sem desafios; lotações inadequadas com o cargo.

“Pro meu cargo não tem muito o que esperar, a gente é mesmo dessa área administrativa, de atividades burocráticas, mas eu esperava que

tivesse coisas novas, projetos que eu pudesse trabalhar, alguma coisa nesse sentido”.

“Eu sinceramente esperava mais, sinceramente (risos...) esperava mais. Mas...? é, porque você aprende muita coisa linda na teoria, né. Você não consegue colocar em prática tudo que aprende, conteúdo programático do concurso é muito amplo, as atividades da sua formação também são muito amplas, então fica aquém”.

“Infelizmente eu cheguei na Universidade e vi que o trabalho do técnico além de ser super desvalorizado, a gente sofre uma série de assédios morais dentro da Universidade, fora que você é colocado em áreas que não tem absolutamente nada a ver com sua trajetória, não é feito nenhum movimento de dizer: olha vamos alocar aqui, vamos alocar ali, não, é simplesmente pra tapar buraco, a lotação dos servidores na Universidade é só pra tapar buraco. E aí você gera uma série de frustrações (...)”.

Os sentimentos mais presentes nas falas foram: desinteresse em exercer atividades não desafiadoras, desvalorização do trabalho técnico, descuido da UnB nas lotações dos técnicos. A Instituição precisa investir em gestão de pessoas, no sentido de realizar um eficiente estudo de lotações dos técnicos, alinhando as necessidades da Universidade com as formações acadêmicas dos servidores.

Sobre o interesse e o entusiasmo ao realizar as atividades, vejamos os símbolos e comportamentos de dois servidores não estáveis e que possuem o mesmo cargo e escolaridade.

“Eu acho tudo muito burocrático, é tudo muito administrativo, tem todas as normas da UnB que você tem que seguir, não tem nada que eu tenha que me esforçar intelectualmente para fazer, as minhas atividades são totalmente operacionais (...) não são gerados novos desafios. Até quando eu entrei fiquei meio assustada, não achei que fosse tão burocrático, tão restrito, acho que se eu me aposentar, passar o resto da minha vida fazendo isso, eu acho que vai ser extremamente chato, com três anos eu começo a achar meio chato, repetir sempre as mesmas coisas, não tem nada de novo.”

“No geral, as atividades são interessantes, sim. Porque assim, são muitas coisas que forçam você a ter um aspecto intelectual mais elevado, são, digamos projetos, projetos acontecem sempre, porém cada um é diferente, então você acaba tendo uma visão sobre alguns assuntos que não tinha antes. Então, acaba sendo interessante, acaba aprendendo muita coisa.”

Podemos verificar que mesmo com a equivalência de perfil, as percepções são diferentes. Um diz que as atividades são operacionais e não geram desafios, enquanto o outro fala que são atividades que exigem esforço

intelectual e as tornam interessantes. A diferença está no ambiente que se encontram, são diferentes lotações. Verifica-se aqui o princípio metodológico do interacionismo simbólico do estudo do processo, examinado como os símbolos e comportamento variam em relação ao ambiente (SILVERMAN, 1995).

4.5 Satisfação com as promoções

Foram abordados os seguintes aspectos para a verificação da satisfação com as promoções: quantas promoções foram recebidas; percepções dos benefícios da carreira dos técnicos; e qual a perspectiva que os técnicos têm de se verem aposentados na UnB.

Em relação ao contentamento dos técnicos quanto às promoções recebidas, eles as consideram da seguinte forma: assumir funções (cargos de chefia), trabalhos realizados para o Cespe, progressão por desempenho, realizar cursos de capacitação e se qualificar (especialização, mestrado e doutorado).

“Eu já fui assessora do reitor, e saí, fui cedida e lá fora eu fazia outras coisas, então num sei. Eu me qualifiquei, fiz o mestrado, o doutorado, então aqui é nesse sentido, a qualificação, a capacitação”.

“Eu entrei em 94 e eu devo ter ficado no máximo três ou quatro anos sem função, e aí eu comecei a pegar função e progressão e fazer cursos, e um lugar que eu tive uma promoção muito boa foi o Cespe”.

“Eu recebi uma função de secretária do instituto, porque a pessoa que estava se aposentou e aí como eu tava aí eu entrei na vaga dela. E as outras foram progressões que todos recebem, como tempo de serviço, e de mérito, nada a mais”.

A percepção quanto aos benefícios da carreira são variáveis, alguns os consideram suficientes porque para melhorá-los depende de várias ações que os próprios técnicos deveriam estar mais envolvidos.

“Acho que a nossa carreira depende muito da gente. Os nossos incentivos são mais devido à qualificação, a gente tem que estudar, eu acho justo, acho que serve pra gente não se acomodar, (...) acho que é justo a gente ter que estudar pra conseguir os nossos incentivos”.

Enquanto outros fazem as seguintes críticas: a carreira do técnico é considerada mal pensada, quando não diferencia as carreiras, gerando insatisfações; há benefícios que não alcança a todos, como o apartamento funcional; perdeu-se o benefício do transporte para os servidores; o percentual de capacitação deveria ser maior.

“Eu acho que a nossa carreira é muito mal pensada, infelizmente o sindicato, as instituições que nos representam, elas não têm muita noção da importância de diferenciar um pouco as carreiras dentro da Universidade (...) não se valoriza o profissional de nível superior. (...) particularmente, to falando da minha carreira, e falta. Eu vejo muito administrador, psicólogo, profissional de nível superior em geral, que entram na UnB e veem a realidade, em que muitas vezes ele não tem oportunidade de desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes, eles saem, fazem um concurso pra fora, pedem pra ser cedidos (...) a rotatividade é muito grande no começo das carreiras, então realmente se não se repensar a forma como se trabalha aqui na UnB, a gente vai ter um grupo muito envelhecido aqui dentro, com poucas pessoas qualificadas especificamente pra aquilo, um conhecimento muito hermético”.

“Muitos benefícios aqui na Universidade não são acessíveis a todos, por questões que eu ainda considero misteriosas, por exemplo, benefício do apartamento funcional, (...) reza a lenda que o apartamento funcional ainda é de quem indique, apesar das seleções, (...) ainda tem uma nuvem muito nebulosa em volta desse assunto. Mas por outro lado acho que a gente perdeu muito do transporte pro servidor, a gente já teve ônibus pro servidor aqui na Universidade e hj não temos mais, (...) pra facilitar a vida de todo mundo. Mas também fiz uma pós-graduação toda bancada pela Universidade, que eu acho isso fantástico, que é o diploma da UnB (...).”.

“O percentual da capacitação poderia ser um pouco maior, agora a qualificação você tem 50% (mestrado) e 75% (doutorado), já a capacitação poderia ser um pouco maior. A gente luta aí pra 5%, mas estamos ainda no 3,6%, então eu acho que poderia ser maior”.

Um dos princípios metodológicos do interacionismo é generalizar da descrição para a teoria, implicando a tentativa de estabelecer proposições interativas universais (SILVERMAN, 1995). De todas as perguntas realizadas na entrevista, a única que houve similaridades nas percepções dos entrevistados foi a seguinte: “você se vê aposentado na UnB? Por quê?”

Os técnicos responderam que não se imaginam aposentados na Universidade de Brasília. São vários os motivos, dentre eles, clima

organizacional conflituoso, falta de reforma universitária, problemas de relacionamentos interpessoais, burocracia nos processos de trabalho.

“Eu não consigo me ver. Porque como tá a Universidade eu não sei como ela vai ficar no futuro. Um momento que eu não diria de que me veria aposentada aqui”.

“Eu entrei com o intuito de ficar um tempo e ver como que era pra eu ver se eu ia me adaptar, ver como é que era. Hoje eu tento não me imaginar aposentada na UnB. Não é pela questão salarial, porque eu acho que nesse ponto não é tão ruim, é mais pelo clima de trabalho, pelas situações que a gente vive de estresse (...).”

“Não, não me vejo. Porque eu tenho outros interesses, não quero continuar aqui na Universidade, não como técnica. Não me vejo aposentando como técnica aqui na Universidade. Talvez seja pelas minhas experiências e as minhas ambições, mas se ver aposentada, passar trinta anos, tem que haver uma mudança muito grande na Universidade”.

A questão financeira teve muita ênfase negativa como motivo dos técnicos não se verem aposentados na Universidade.

“Eu me vejo, mas não queria me ver não (risos). Eu não queria por uma questão financeira (...) eu num tenho esperança que o Governo tenha um outro olhar, um investimento no Executivo, muito menos na educação; então infelizmente por uma questão financeira, de família e de vida, eu espero não aposentar aqui.”

“Tenho expectativas maiores, exatamente pela questão de saber que eu não vou alcançar um aumento salarial que poderia suprir todas as minhas necessidades, então não me vejo de forma alguma aposentada na UnB.”

“Pretendo sair o quanto antes (risos). Porque eu acho que tem carreiras melhores, então eu acho que eu tenho potencial para buscar outro cargo que tenha o reconhecimento, um cargo que tenha um plano de carreira melhor que o nosso (...) não me vejo aposentada na Universidade. Espero não me ver daqui a cinco anos na Universidade.”

Verificamos que as falas apontam para uma insatisfação dos técnicos ao não se verem aposentados na Universidade de Brasília. Em relação à remuneração, fator recorrente nas falas, eles não acreditam que o Governo Federal, hoje responsável diretamente por reajustes, reestruturação na carreira, aumentos salariais, poderá olhar a educação com outros olhos e melhorar a situação financeira desta classe. Por isso, pensam em outras possibilidades de trabalho para não aposentarem nessas condições. Além disso, também se encontram insatisfeitos com as atuais condições de trabalho:

burocracias nos processos de trabalho, problemas de relacionamento, falta de reforma universitária, clima organizacional ruim.

Devido às falas dos técnicos de não se verem aposentados na UnB, fomos atrás de dados no DGP (no setor responsável pela aposentadoria) solicitando dados para realizarmos um cotejo entre as perspectivas dos técnicos de não se verem aposentados e de quem realmente se aposenta. Infelizmente não conseguimos do setor dados suficientes para realização desta comparação, simplesmente por não terem um acompanhamento dos técnicos que estão se aposentando. Fica-nos uma limitação para possível investigação de como a Universidade se prepara para esta fundamental questão. E o questionamento de como a Instituição se organiza para direcionar atividades preparatórias à aposentadoria de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo era identificar a atribuição de significado para as dimensões de satisfação no trabalho propostas por Siqueira (2008), relacionando-as às percepções dos servidores técnico-administrativos da UnB. Esse objetivo foi alcançado com os relatos feitos pelos técnicos durante a pesquisa. Complementado o objetivo, a questão de pesquisa também foi alcançada, tendo em vista que nas experiências descritas das percepções dos técnicos foi possível relacionar as dimensões de satisfação no trabalho à luz do interacionismo simbólico. Lembrando que, no campo da teoria organizacional, o interacionismo simbólico se encaixa na perspectiva simbólica interpretativa apontada por Hatch (1997), que tem como foco o entendimento da organização através de percepções subjetivas. Somente na análise da categoria “satisfação com as promoções”, houve limitação de dados da Instituição para realizarmos uma melhor análise.

Neste estudo, foram percebidas diferentes construções de significados para cada uma das dimensões de satisfação. Foi positivo perceber, de modo geral, que não existe uma completa satisfação, nem tampouco uma completa insatisfação dos servidores técnico-administrativos com a Universidade de Brasília. Na verdade, existem diferentes aspectos das cinco dimensões de satisfação (colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções) que causam diferentes graus de satisfações e insatisfações nos colaboradores desta Instituição.

Por exemplo, na análise da categoria “satisfação com os colegas”, a maioria dos servidores sentem um espírito de colaboração entre os colegas de trabalho, apesar de uma entrevistada ter expressado sentimento de individualismo. A confiança é percebida pela maioria dos entrevistados. Já o sentimento de amizade, somente uma entrevistada relatou experimentá-lo, os outros percebem apenas um coleguismo profissional. Como os significados surgem no contexto do comportamento, analisando as falas dos técnicos entendemos que os servidores construíram seus significados de interações pessoais de maneira construtiva.

De um modo geral, houve duas percepções quanto à “satisfação com o salário”: crença que o salário é baixo e injusto, devido à desvalorização do Governo Federal e crença da remuneração ser justa, quando comparada à iniciativa privada. Uns dos princípios do interacionismo é tomar o ponto de vista do autor, do agente da ação. É importante lembrar que os servidores estáveis foram os respondentes de que a remuneração é injusta e eles não veem perspectiva de reajuste, já os servidores não estáveis consideram a remuneração justa comparável à iniciativa privada, ao mesmo tempo em que apontaram em suas falas a possibilidade de ingressar em outro órgão público para terem uma remuneração maior. Portanto, numa perspectiva mais detida pode-se inferir que ambos grupos, estáveis e não estáveis, compartilham da convicção de que são mal remunerados, embora os argumentos sejam diferentes. Enquanto os estáveis exprimem diretamente a insatisfação, os não estáveis cultivam a possibilidade de mudar de emprego, para um em que a remuneração seja melhor. Em suma, há insatisfação dos técnicos quanto à remuneração.

Na análise da “satisfação com a chefia”, mesmo tendo sido apontados pontos positivos, como chefes competentes e chefes incentivadores de bons relacionamentos, a maioria relatou insatisfações com suas chefias. O mais recorrente foi a falta de preparação para o cargo, falta de capacitação das pessoas que ocupam cargos de gestão. Não há, pela Universidade, uma preocupação efetiva de capacitar as chefias para a responsabilidade a ser assumida com as ferramentas de gestão de pessoas, entre outras necessárias. A falta de tudo isso gera nos indivíduos subordinados sofrimento (incompreensões, assédio moral, desgaste emocional, entre outros) no trabalho.

Esta aponta para a necessidade de a Universidade de Brasília rever este gargalo, qual seja a insuficiência das ações no que se refere à gestão e preparação de pessoas (docentes e técnicos) que ocupam e ocuparão cargos de chefias. O enfrentamento deste problema, via ações de gestão e capacitação, fica como proposta para futuros estudos que poderiam analisar de forma mais detalhada esta falha da Instituição.

Para a categoria “satisfação com a natureza do trabalho”, é interessante ressaltar dois aspectos: compatibilidade do horário de trabalho com as atividades realizadas e as expectativas dos servidores quanto à realização de suas atividades com as atribuições descritas ao realizar o concurso da FUB.

Os servidores consideram compatível o horário de trabalho com as atividades realizadas, inclusive ressaltaram que a redução da carga-horária para 6h, devido à flexibilização do horário de trabalho, é benéfica, representando satisfação para os técnicos. Quanto às expectativas ao realizar o concurso, foram perspectivas diferentes. As experiências positivas foram para os técnicos que puderam executar atividades relacionadas ao seu cargo e/ou tiveram expectativas superadas em realizar atividades desafiadoras. Porém as insatisfações foram descritas pelos seguintes aspectos: lotações inadequadas com os cargos, atividades sem desafios, falta de mapeamento de processos na Instituição. Diante dessas colocações de insatisfações, deixamos aqui duas sugestões: novos estudos para identificar as dificuldades/barreiras da Universidade não investir/trabalhar com mapeamento de processos, para verificar reais necessidades de perfis de profissionais e uma menor hierarquia nas atividades; e realização pela UnB de um estudo/análise de cargos e vagas necessárias para realizar lotações de acordo com as formações necessárias.

Finalizando com a análise da categoria “satisfação com as promoções”, de todas as perguntas realizadas na pesquisa, a única que houve similaridades nas percepções dos entrevistados foi a seguinte: “Você se vê aposentado na UnB? Por quê?”. Os servidores técnico-administrativos não se veem aposentados na UnB. São vários os motivos, dentre eles, clima organizacional conflituoso, falta de reforma universitária, problemas de relacionamentos interpessoais, burocracia nos processos de trabalho. O fator mais recorrente foi a insatisfação com a remuneração, eles não acreditam que o Governo Federal, poderá olhar a educação com outros olhos e melhorar a situação financeira desta classe. Por isso, pensam em outras possibilidades de trabalho para não aposentarem nessas condições.

O processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais da vida, podendo ser fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar diversos prejuízos e doenças.

Em síntese podemos afirmar, apoiados em nosso estudo, que a Universidade de Brasília precisa estar atenta à satisfação de seus colaboradores; preocupar-se em entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que os motivam, os engajam e os tornam produtivos. Este estudo revelou que é importante reconhecer o sentido que os sujeitos conferem às suas ações e qual é a interpretação que lhes dão, ou seja, quais são os significados construídos na interação colaborador-organização. Com essa preocupação, talvez seja possível que a Instituição juntamente ao seu Decanato de Gestão de Pessoas tenham uma maior e melhor percepção sobre políticas e ações que possam trazer satisfações aos seus servidores técnico-administrativos, diminuindo assim a alta rotatividade e insatisfações geradas nesta Universidade.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALVARO, J. R.; GARRIDO, A. **Psicología social: perspectivas psicológicas y sociológicas**. Madrid: McGraw Hill, 2003.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. Ed. London: Kogan Page, 2009.
- BLANCO, A. **Cinco tradiciones em la psicología social**. Madrid: Ediciones Morata, 1998.
- BLUMER, H. **Symbolic interactionism: perspective e method**. Berkeley: University of Califórnia, 1969.
- _____. Comment on Lewis' The classic American pragmatists as forerunners to symbolic interactionism. **The Sociological Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 285-289, 1977.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. Human resource management: scope, analysis and significance. In: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Org.). **The Oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1995.
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COULON, A. **Etnometodologia**. Petrópolis: Vozes; 1995.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DENZIN, N. K. The research act. In: MANIS, J. G.; MELTZER, B. N. **Symbolic interaction: a reader in social psychology**. 2. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1972.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley, 1984.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Eletrônico** – século XXI, versão 3.0. MGB Informática, 1999.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Capital humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Social Review**, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.

GROVE, S. J.; FISK, R. P. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, R. A.; ROSENFELD, P. (Ed). **Impression management in the organization**. LEA, USA: 1989.

HAZAN, C.; SHAVER, P. R. Love and work: an attachment theoretical perspective. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 59, p. 270-280, 1990.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

KABANOFF, B. Work and nonwork: a review of models, methods and findings. **Psychological Bulletin**, v. 88, n. 1, p. 60-77, 1980.

KAHN, R. L. **Work and health**. Wiley-Interscience, New York, 1980.

KIDDER, L. H. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1987.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

_____. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

MARINHO, M. S. C. Satisfação no trabalho: uma revisão conceitual para a análise empírica. **Ciência e cultura**, v. 40, n. 3, p. 312-322, 1988.

MARTINS, P. **Gestão de pessoas na Livraria Cultura**: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e na satisfação do trabalho. Brasília, 2009. 127 p. Monografia de conclusão do curso de pós-graduação (Gestão de Serviços e Atendimento ao Cliente). Fundação Getúlio Vargas.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Defesa de Mestrado. Natal: UFRN, 1997.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**. 1980. p. 605-622.

MORIN, E. Complexidade e ética da solidariedade. In: CASTRO, G.; CARVALHO, E. A.; ALMEIDA, M. C. **Ensaio da complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 1997.

REGO, A.; SOUTO, S. A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ANPAD, v. 8, n. 1, 2004.

SCHLENKER, B. R. **Impression Management**: the self-concept, social identity, and interpersonal relations. USA: Brooks/Cole, 1980.

SCHWARTZ, M. S; SCHWARTZ, C. G. Problems in participant observation. **Amer J Sociol**, n. 60, p. 343-354, 1955.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**: methods for analysing talk, text and interaction. London: Sage, 1995.

SHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SINGAR, E.J.; RAMDSEN, J. **Human Resources**: obtaining results from people at work. UK: McGraw-Hill Book Company, 1972.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo. Brasília, 1995. 267 p. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

STARLING, G. **Disparidade salarial provoca êxodo de servidores na UnB**. Entrevista concedida a Ana Lúcia Moura. Brasília, 2010a. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/unbagencia.php?id=3920>>. Acesso em: 04 de outubro de 2012.

_____. **Gilca Starling fala sobre a criação do Decanato de Gestão de Pessoas**. Entrevista concedida a Leonardo Echeverria. Brasília, 2010b. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/unbagencia.php?id=4128>>. Acesso em: 04 de outubro de 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. *et al.* Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.

ANEXO

Roteiro da entrevista

Satisfação com os colegas

- Na sua percepção, há espírito de colaboração das pessoas que trabalham diretamente com você?
- Você confia nos seus colegas de trabalho?
- Você sente que seus colegas de trabalho são seus amigos?

Satisfação com o salário

- Você considera sua remuneração compatível com seu trabalho? Por quê?
- Na sua percepção, quais são os motivos que levam o Governo Federal a manter estes valores de remuneração para os técnicos das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior)?

Satisfação com a chefia

- Você considera que seu chefe imediato é competente?
- Você se sente incentivado por seu chefe imediato para tentar novas formas de realizar suas atividades?
- Você considera que seu chefe imediato incentiva o bom relacionamento no local de trabalho?

Satisfação com a natureza do trabalho

- Você avalia que a quantidade de tarefas que você executa são compatíveis com seu horário de trabalho?

- Você realiza suas atividades com entusiasmo? As tarefas delegadas a você são interessantes?
- Você considera as atividades realizadas compatíveis com suas expectativas ao realizar o concurso?

Satisfação com as promoções

- Desde seu ingresso na UnB, você recebeu alguma promoção? Quantas?
- Você considera que os benefícios da sua carreira são suficientes? Por quê?
- Você se vê aposentado na UnB? Por quê?